



# ***CESSIONS ET REPRISES D'ENTREPRISES***

**Ce présent document a été validé par  
Joël H.GAVEAU en août 2006**

**Avec ses compliments**

# SOMMAIRE

<b>PRESENTATION DE L'ENTREPRISE C.Q.F.C.</b>	<b>Page 3</b>
<b>PREALABLE</b>	<b>Page 6</b>
<b>CONTEXTES, ENJEUX ET MISSIONS</b>	<b>Page 7</b>
<b>C.Q.F.C. ET SON CLIENT</b>	<b>Page 14</b>
<b>METHODOLOGIE DES INTERVENTIONS DANS NOS MISSIONS</b>	<b>Page 15</b>
<b>RETOURS D'EXPERIENCES ET TYPE DE MISSIONS</b>	<b>Page 16</b>
<b>CREATION D'ENTREPRISE :</b>	<b>Page 16</b>
⊗ La prise de conscience :	<b>Page 16</b>
⊗ L'engagement :	<b>Page 16</b>
⊗ La structure à mettre en place :	<b>Page 16</b>
⊗ Les missions :	<b>Page 17</b>
<b>REPRISE D'ENTREPRISE :</b>	<b>Page 18</b>
⊗ L'acquisition :	<b>Page 18</b>
⊗ La prise en main :	<b>Page 18</b>
⊗ Le plan de déploiement :	<b>Page 19</b>
⊗ Les missions :	<b>Page 20</b>
<b>REDRESSEMENT, REINGENIERIE, DEVELOPPEMENT, DEPLOIEMENT :</b>	<b>Page 22</b>
⊗ Le diagnostic ou l'audit :	<b>Page 22</b>
⊗ La conduite du changement :	<b>Page 22</b>
⊗ La conduite du projet :	<b>Page 23</b>
⊗ Les missions :	<b>Page 23</b>
<b>CESSION D'ENTREPRISE :</b>	<b>Page 25</b>
⊗ La mesure :	<b>Page 25</b>
⊗ Le dossier de presse :	<b>Page 25</b>
⊗ L'amélioration de la vendabilité :	<b>Page 25</b>
⊗ Les missions :	<b>Page 25</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>Page 27</b>



# PRESENTATION DE L'ENTREPRISE C.Q.F.C.

Dirigeant : Joël H. GAVEAU  
Ingénieur de formation, fut un temps Président des Ingénieurs et Scientifiques de Haute-Normandie, Juge consulaire au Tribunal de Commerce de Rouen, dans le conseil depuis 1974.

Raison sociale : Contrôle, Qualité, Formation, Conseil

Sigle : C.Q.F.C.

Statuts juridiques : S.A.R.L. au capital de 96.000 €

Adresse : 465, rue de Paris  
76300 – SOTTEVILLE-LES-ROUEN

N° RCS : Rouen B 340 110 030 00038  
Nace : 741 G  
Téléphone : 02.35.72.72.22  
Télécopie : 02.35.72.74.74  
E-mail : [sarl.cqfc@wanadoo.fr](mailto:sarl.cqfc@wanadoo.fr)  
Web : <http://monsite.wanadoo.fr/cqfc>

## Historique :

La société C.Q.F.C. a été créée en 1987 avec un capital de € 7.622,00. Le capital passe à € 22.867,00 en 1990, € 45.735,00 en 1992, € 91.470,00 en 1997, il monte à € 96.000,00 au passage à l'Euro.

Depuis 1989, le siège de la société est à SOTTEVILLE-LES-ROUEN.

Après un début à diriger des sociétés par intérim suite à la reprise d'entreprise, et à proposer ses services à des organismes de formation, la société C.Q.F.C. est vite appelée par des chefs d'entreprise en recherche de performance.

C.Q.F.C. acquière vite une renommée, qui la conduit à ;

- ⊗ Etre membre de SYNTEC en 1990,
- ⊗ Certifié O.P.Q.C.M. en 1992.

En 1993, C.Q.F.C. développe la méthode O.T.P. (Organisation Tertiaire Productive) pour répondre à la demande RENAULT

En 1996, C.Q.F.C. participe à la rédaction d'un ouvrage sur le Management Environnemental pour le compte de SYNTEC.

En 2003, C.Q.F.C pour répondre à la loi Guigou, a acquis la compétence en droit à titre accessoire afin de continuer son métier.

Dans toutes ses missions, l'équipe C.Q.F.C. porte son regard sur :

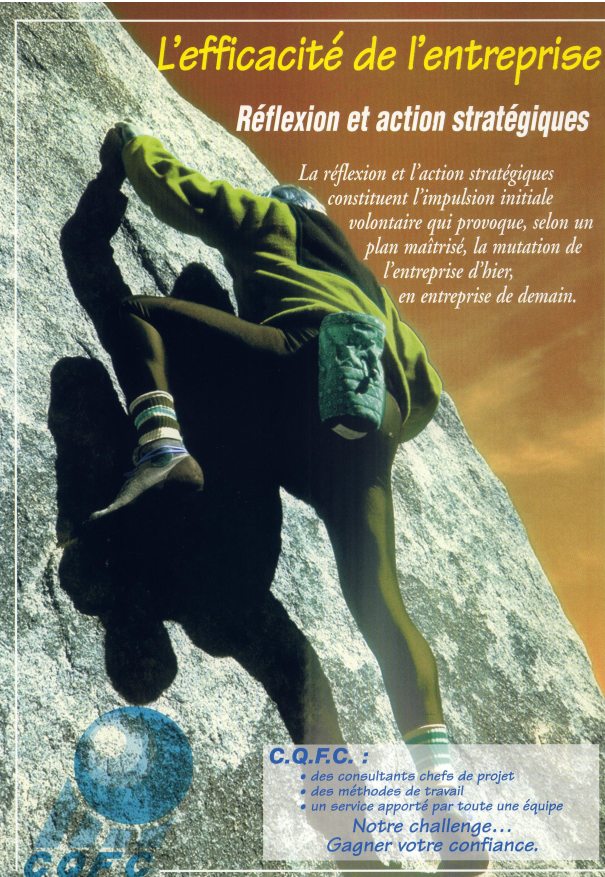
- Stratégie et politique d'entreprise,
- Production et logistique,
- Ressources humaines,
- Ressources financières,
- Management de projet,
- Recrutement,
- Système de management intégré (Qualité, Environnement, Sécurité et santé au travail, sécurité dans la chaîne alimentaire, Confidentialité et sécurité informatique),
- Conseil en formation.

C.Q.F.C. - Une équipe à votre service

Tél : 02.35.72.72.22. – Fax : 02.35.72.74.74. – E-mail : [sarl.cqfc@wanadoo.fr](mailto:sarl.cqfc@wanadoo.fr) – Web : <http://monsite.wanadoo.fr/cqfc>

Le fond de notre travail est axé sur la réflexion d'entrepreneur ou d'homme en charge d'une entreprise.

Nous aidons l'entrepreneur à minorer ses risques économiques, financiers, juridiques, matériels et main-d'œuvre. Pour cela, nous provoquons chez lui, un profond intérêt à piloter globalement son entreprise.



**L'efficacité de l'entreprise**

**Réflexion et action stratégiques**

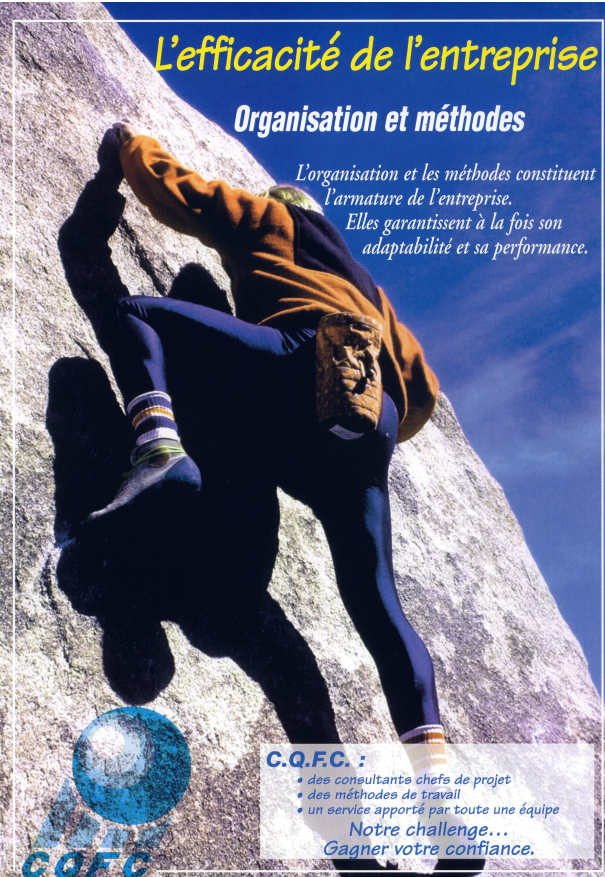
*La réflexion et l'action stratégiques constituent l'impulsion initiale volontaire qui provoque, selon un plan maîtrisé, la mutation de l'entreprise d'hier, en entreprise de demain.*

**C.Q.F.C. :**

- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

**Notre challenge...**  
**Gagner votre confiance.**

**CQFC**



**L'efficacité de l'entreprise**

**Organisation et méthodes**

*L'organisation et les méthodes constituent l'armature de l'entreprise. Elles garantissent à la fois son adaptabilité et sa performance.*

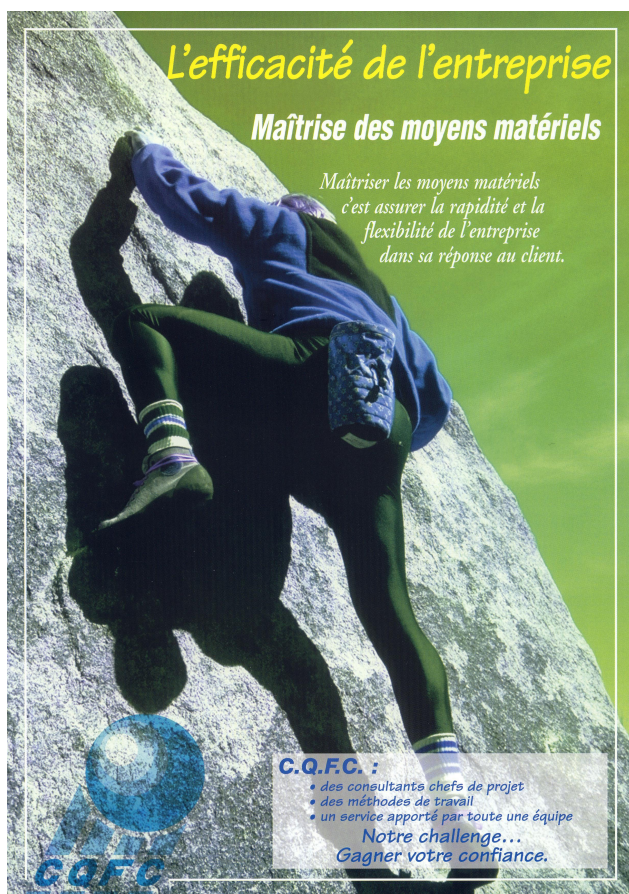
**C.Q.F.C. :**

- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

**Notre challenge...**  
**Gagner votre confiance.**

**CQFC**





**L'efficacité de l'entreprise**

**Maîtrise des moyens matériels**

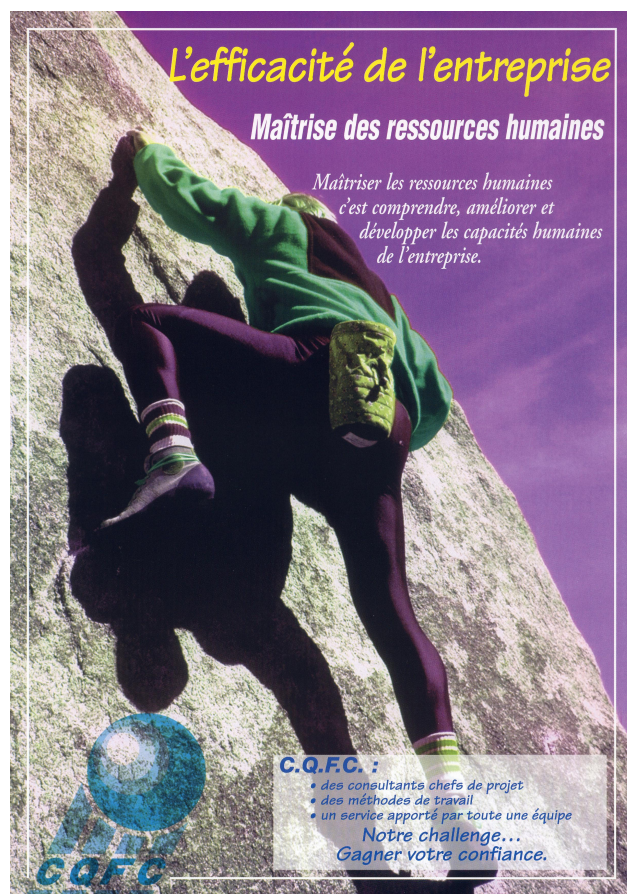
*Maîtriser les moyens matériels  
c'est assurer la rapidité et la  
flexibilité de l'entreprise  
dans sa réponse au client.*

**C.Q.F.C. :**

- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

**Notre challenge...  
Gagner votre confiance.**

**CQFC**



**L'efficacité de l'entreprise**

**Maîtrise des ressources humaines**

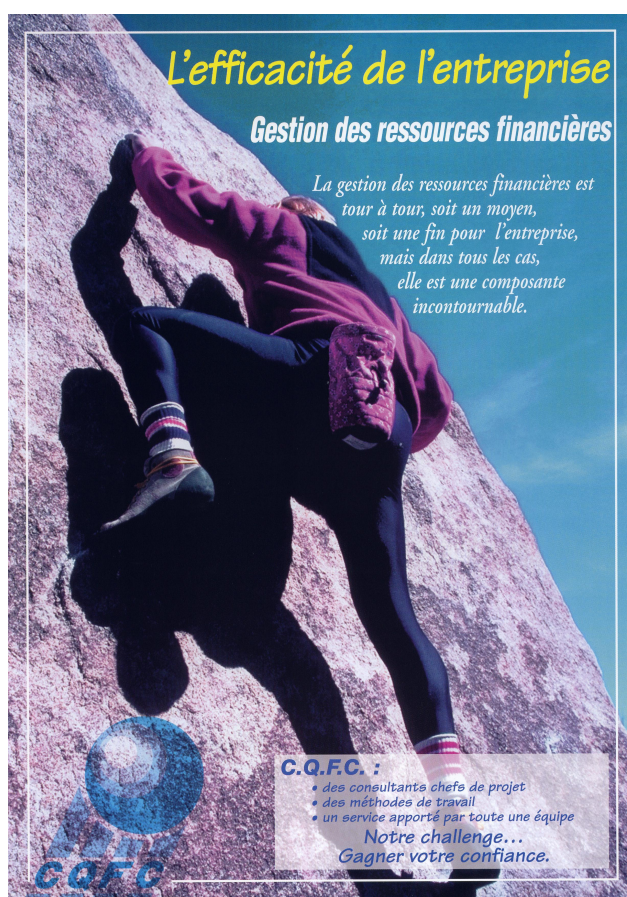
*Maîtriser les ressources humaines  
c'est comprendre, améliorer et  
développer les capacités humaines  
de l'entreprise.*

**C.Q.F.C. :**

- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

**Notre challenge...  
Gagner votre confiance.**

**CQFC**



**L'efficacité de l'entreprise**

**Gestion des ressources financières**

*La gestion des ressources financières est  
tour à tour, soit un moyen,  
soit une fin pour l'entreprise,  
mais dans tous les cas,  
elle est une composante  
incontournable.*

**C.Q.F.C. :**

- des consultants chefs de projet
- des méthodes de travail
- un service apporté par toute une équipe

**Notre challenge...  
Gagner votre confiance.**

**CQFC**

# PREALABLE

**C.Q.F.C.**, depuis sa création, il y a maintenant 20 ans, **travaille** en partenaire de l'entrepreneur **dans le cadre de :**

- **Création d'entreprise,**
- **Reprise d'entreprise,**
- **Redressement, réingénierie, développement d'entreprise, déploiement,**
- **Cession d'entreprise.**

Le rôle que les entrepreneurs ou futurs entrepreneurs souhaitent voir tenir par C.Q.F.C. se décompose ainsi :

- Connaissance du terrain,
- Expertise du management,
- Gestion d'ateliers, des hommes de l'entreprise, des modèles d'organisations, des besoins de finances,
- Regard critique pour mettre en exergue des problèmes ou difficultés à venir : C.Q.F.C. n'hésite pas à dire à ses clients s'ils font fausse route.

L'entrepreneur trouve dans ce partenaire un langage vrai sur le risque entrepreneur, imagé, professionnel, sans complaisance, réaliste et critique, ainsi qu'un dévouement et une confidentialité sans jugement.

Il faut mettre en avant la méthode de travail du consultant C.Q.F.C. sur la profondeur et la matérialisation des réflexions de l'entrepreneur qui sont fondamentales pour la suite. C.Q.F.C. ne veut être un alibi à une pseudo réflexion.

C'est pourquoi, nous écoutons beaucoup, nous argumentons, nous questionnons, nous dessinons les méandres du projet avec le client jusqu'à sa connaissance nécessaire et suffisante pour s'engager.

Lorsque nous préconisons d'abandonner, le client peut continuer, SANS NOUS.

Les frustrations du consultant C.Q.F.C. sont de savoir ce qu'il faut faire et de ne pas être suivi donc de connaître l'inéluctable. A contrario, les conséquences observées permettent aussi de relativiser les situations à venir dans un projet.

**C'est pour faire savoir notre niveau de professionnalisme  
que nous avons choisi de rédiger ce livret.**

Dans la première partie du livret C.Q.F.C. présente les contextes et les enjeux de vingt cinq missions déjà réalisées.

Dans la seconde partie, C.Q.F.C. souhaite vous faire partager son vécu, et, lister très simplement des travaux réalisés pour le compte d'entrepreneurs.

**La confidentialité de nos clients, la sécurité de l'information restent protégées.  
Il n'en reste pas moins que nous nous engageons  
sur l'honneur de la véracité des dossiers.  
De plus, l'échantillonnage choisi représente, à nos yeux, un panel assez démonstratif.**



# CONTEXTES, ENJEUX ET MISSIONS

## DOSSIER 1 :

Un chef d'entreprise de 15 personnes rencontré au détour d'un repas, nous parle de son dépôt de bilan sous peu.

Nous lui proposons de regarder sa situation. Nous réalisons un audit opérationnel « flash » (de survol), économique, financier et d'organisation. Nous estimons au vu des premiers éléments qu'il lui est possible par des mesures drastiques de sauver son entreprise.

Nous l'invitons à négocier ses dettes avec certains fournisseurs. Nous-même participons aux contacts et expliquons l'intérêt. Nous menons la réorganisation. Nous l'invitons à réduire les surfaces d'atelier, les rémunérations, les stocks.

Le redressement s'opère. Nous l'avons accompagné 1 jour tous les 2 mois pendant 1 an.

Le bilan et le compte résultat étaient passés au vert.

3 ans plus tard, il nous rappelait. Il était retourné à la même situation. L'écart est trop important, nous avons décliné.

## DOSSIER 2 :

Un chef d'entreprise de 20 personnes en bureau d'études souhaite vendre son entreprise.

Les résultats d'exploitation sont si mauvais qu'il faudra préalablement, pendant 1 exercice, mener des actions de fond pour atteindre des effets économiques, et un climat de travail serein. En ce sens, nous avons mené une réorganisation, et il a obtenu des contrats cadres avec des clients.

Ce préalable réalisé, nous établissons le dossier de presse et présentons l'entreprise à la vente.

Les tractations avec l'acheteur en recherche de croissance externe sont terminées. Les actes sont prêts. La réunion des signatures a lieu.

Dans cette réunion, notre client remet à la hausse, sans nous informer, le prix de cession négocié.

L'acheteur se retire. Nous quittons le dossier.

## DOSSIER 3 :

Un chef d'entreprise de transport de 50 personnes souhaite créer un réseau de moyennes entreprises dans le domaine du transport frigorifique pour couvrir la France dont l'île de la Corse.

Nous participons à la création du réseau. Nous définissons les règles de l'organisation commune. Par groupe, nous formons les équipes. Pendant une période, nous faisons l'interface, l'animation.

Le réseau comptera 13 bases sur la France.

## DOSSIER 4 :

Un chef d'entreprise spécialisé en domotique de 12 personnes sature sous la charge, trop de fatigue. Il cherche de la croissance.

Pour gagner du temps en développement, il pense ayurachat d'une entreprise, il nous mandate pour la rechercher.

Dans le même temps, nous continuons à lui recruter des chargés d'affaires pour la croissance interne. Nous établissons tous les 3 ans son business plan de l'entreprise.

Nous en sommes actuellement au troisième.

## **DOSSIER 5 :**

Un chef d'entreprise de 12 personnes dans la sécurité, vient d'essayer un redressement judiciaire. Il y avait 35 salariés. Il nous demande de prendre en compte la sécurisation de son organisation et la fiabilisation des personnels.

Nous lui apportons des méthodes de traçabilité, de reporting, le calcul de rentabilité par missions et des indicateurs de management.

Dans la foulée, nous le préparons à la certification ISO 9001 version 2000.

5 ans plus tard, l'entreprise compte 50 salariés, il nous charge de formaliser le dossier de cession et de l'accompagner. Nous participons à la conduite du projet de gestion informatisée, compta, production, commercial, ..., spécifique à ce métier.

## **DOSSIER 6 :**

Un chef d'entreprise de 25 personnes souhaite créer une nouvelle entreprise très High Tech. Le financement pour le projet est important. Il lui faut trouver des actionnaires et lever 12.000.000 €. Le projet doit créer 35 emplois nouveaux sur 3 ans.

Nous lui établissons son business plan très sophistiqué par la partie technique, et par le financement à introduire au fil de l'eau. Nous créons spécialement un progiciel qui permet les simulations financières.

Le pari est gagné.

## **DOSSIER 7 :**

Un chef d'entreprise de 4 personnes dans une activité très ciblée que nous gardons confidentielle, nous demande de l'organiser.

Nous apportons les méthodes, certains repères. Nous le préparons à la certification ISO 9001 version 2000.

Le chef d'entreprise se lance aussi sur le marché étranger et vend par internet.

3 ans plus tard, il abandonne la certification ISO mais en garde le principe de management.

Il nous demande de l'accompagner dans la création d'un réseau de franchisés.

Nous réalisons le business plan, nous l'aidons à monter le dossier de franchise.

Nous participons à l'intégration et au suivi des franchisés.

Nous réalisons son plan de communication externe.

Le réseau de franchise est lancé.

## **DOSSIER 8 :**

Un chef d'entreprise de bureau d'études a du mal à dépasser les 20 salariés. Très stratège, il souhaite passer ce cap.

Nous modélisons la nouvelle organisation, nous définissons les rôles, les indicateurs.

L'effectif passe à 47 en 3 ans.



## **DOSSIER 9 :**

Un chef d'entreprise de nettoyage plafonne à 20 salariés : son management direct doit se démultiplier.

Nous modélisons la nouvelle organisation et le plan comptable. Nous établissons un plan de formation lourd pour les personnels : alphabétisation, calcul de dosage, reconnaissance des matières à nettoyer. Nous mettons en place des solutions de simplification et de sécurisation ...

L'entreprise dépasse aujourd'hui les 100 salariés.

## **DOSSIER 10 :**

Un chef d'entreprise de nettoyage industriel souhaite transmettre l'entreprise à son jeune fils. Il demande à C.Q.F.C. d'assurer l'accompagnement.

Nous travaillons en préalable sur l'organisation, les méthodes.

Nous modélisons l'entreprise et le reporting vers le père.

Nous accompagnons le fils à raison de 2 jours tous les 2 mois pendant 2 ans. Une fois nous sommes même remontés vers le père afin de revalider notre mission et recadrer un début de dérives.

## **DOSSIER 11 :**

Un chef d'entreprise décède brutalement. Son épouse est loin de l'activité. Ses enfants ont vingt ans et n'ont pas fini leurs études.

C.Q.F.C. dans l'urgence, donne les consignes à la veuve, puis recrute un dirigeant qui arrive 4 mois plus tard. C.Q.F.C. l'accompagne dans sa prise en main.

Ce dirigeant décède 5 ans plus tard. Ce dernier avec notre concours aura le temps de préparer les enfants.

Les enfants reprendront l'entreprise familiale.

## **DOSSIER 12 :**

Un chef d'entreprise de 4 personnes dans l'événementiel, nous informe que les affaires vont mal et qu'il va arrêter.

Nous réalisons une mesure financière et un plan de trésorerie. Nous lui conseillons d'arrêter vu les actions drastiques trop lourdes.

Il nous relance, il souhaite sauver l'entreprise. Nous lui proposons un plan d'actions. Il quitte son logement, trouve domicile dans les bureaux de l'atelier. La famille avec un enfant en bas âge assume. Il apprend la gestion, négocie avec l'URSSAF, mène une démarche d'organisation, passe même la certification ISO 9001 version 2000, valorise son activité, montre avec sa femme un réel talent à apprendre la fonction de chef d'entreprise.

Ils sont 12 salariés permanents.(ils se sont construit une maison)

## **DOSSIER 13 :**

Un chef d'entreprise de 25 personnes sature : il en a marre et souhaite vendre. Il rencontre un acheteur, il décide de faire un parcours ensemble avant de tout céder. C'est le repreneur qui nous demande d'intervenir.

Le cédant retrouve le moral. Ils décident de continuer ensemble. Ils achètent une autre entreprise de 9 personnes. Le cédant reprend confiance, il entre dans l'opérationnel.

Bien qu'associé, leurs visions, leurs méthodes de managements, le profil des recrutés, les priorités tout simplement ne sont pas compatibles entre eux. Ils se séparent. Le cédant garde l'entreprise.

Sur la première entreprise, nous l'avons accompagné pour développer des produits propres par les méthodes Q.F.D., A.M.D.E.C. et analyse de la valeur. Aujourd'hui, il travaille sur une niche au niveau Européen. Les effectifs augmentent.

La seconde entreprise compte 25 salariés, elle est dans de nouveaux locaux, dans le même métier avec un changement de cible client.

#### **DOSSIER 14 :**

Un salarié d'une entreprise apprend que son entreprise de 20 salariés est à vendre. Il en parle à son jeune fils, fraîchement sortie d'une école de gestion à Bac +2.

Ils rachètent avec des salariés l'entreprise, trouvent des partenaires. Le jeune dirigeant, apprend le produit et le métier, prépare la certification ISO 9001 version 2000, et séduit ainsi des clients prestigieux.

L'entrepreneur relance l'esprit novateur, fait adhérer les anciens. Il met des plantes vertes dans l'atelier de mécanique général.

Plus tard, il rachète seul une autre entreprise. Il change la cible client.

#### **DOSSIER 15 :**

Le site belge d'un gros groupe industriel est frappé par la loi sur les monopoles. Le site doit être vendu. Le responsable de site monte un dossier de reprise avec la Région, demande notre concours, le projet est crédible.

La vente lui est accordée. De 150 l'effectif passe à 50. Nous interviendrons tous les deux mois. Nous avons :

- réorganisé la production, la maintenance, les achats,
- intégré des méthodes SMED, 5S,
- formé aux techniques,
- participé à l'extension des bâtiments.

3 ans plus tard, il y a 107 personnes. N'ayant plus de finances pour investir plus vite, la société avec notre concours est revendue dans de très bonne condition. Le repreneur en recherche de croissance externe a trouvé « l'opportunité » dans ce projet déjà avancé.

#### **DOSSIER 16 :**

Un jeune souhaite créer son entreprise de bureau d'études. Il manque de repère. Il s'affranchit auprès de C.Q.F.C. sur ses décisions.

Pendant un an, les choses évoluent sereinement. Ensuite, nous lui déconseillons des recrutements et des investissements. Il ne nous suit pas.

Il déposera le bilan et sera interdit de gérance. Depuis, 16 ans plus tard, nous sommes toujours en relation professionnelle et dans un respect mutuel.

#### **DOSSIER 17 :**

Un cuisinier haut de gamme souhaite reprendre un restaurant, s'installer.

Nous l'accompagnons dans son projet, Nous sommes très sévères sur la cohérence requise entre son concept, son service et l'écoute client.

## **DOSSIER 18 :**

Une jeune femme souhaite reprendre un salon d'esthétique. Elle souhaite notre concours. Nous serons très sévères sur son respect des horaires d'ouverture, son sérieux dans la gestion, la relation avec la cible clientèle, le respect et la transparence de l'hygiène.

## **DOSSIER 19 :**

Une équipe de trois copains crée une entreprise de transport rapide de porte à porte. Il nous demande, alors qu'ils sont 10 de mettre en place des méthodes, de l'organisation, de fiabiliser les recrutements de personnels et la gestion des véhicules.

Nous les préparons à l'ISO 9001 version 2000. L'entreprise se développe rapidement. Ils créent une première ligne entre deux villes importantes distantes de 800 km.

2 ans plus tard, 4 véhicules se croisent, chaque nuit. Le matin, l'entreprise distribue dans les régions, depuis elle continue. L'effectif est de plus de 100 salariés.

## **DOSSIER 20 :**

Une entreprise d'un nouveau concept est créée. Nous gardons la confidentialité sur le produit. Nous arrivons alors qu'elle compte vingt salariés.

Nous modélisons une organisation idéale pour cette entreprise, une entreprise virtuelle avec 100 salariés, une hiérarchie, des définitions de fonction. Cette organisation sera certifiée ISO 9001 version 2000.

Fort de ce programme en plan de bataille, 3 ans plus tard, l'entreprise compte 160 salariés. Un nouveau site est ouvert suivant le même modèle d'organisation ...

## **DOSSIER 21 :**

Une entreprise belge, appartenant à un gros groupe, crée un site pour la fabrication de produit d'habillage de sol. Elle nous demande dans un premier temps de lui créer un cahier des charges pour la gestion de production assisté par ordinateur, cahier des charges qu'elle confiera à son service informatique interne pour la réalisation.

A l'arrivée, les bâtiments, sont vides. Nous travaillons sur un futur site de production qui n'existe pas : pas d'hommes, pas de machines.

Dans le même temps, elle nous demande de développer une application provisoire pour une période transitoire de 6 mois. La période durera 18 mois.

3 ans plus tard, le logiciel de G.P.A.O. est le même. L'entreprise compte 600 salariés, et l'usine occupe une superficie de 80.000 m<sup>2</sup> couverts.

## **DOSSIER 22 :**

Un directeur de site étonné par les performances de son entreprise et soutenu par la Direction financière du Groupe, nous demande de réfléchir sur la valorisation de ses stocks et sur le calcul des coûts de revient des produits.

Ce travail alliant la compétence de l'ingénieur et celle de la finance a conduit à faire approuver par les experts légaux la nouvelle méthode de calcul. La nouvelle méthode part de la production et vient modifier la structure et l'organisation comptable au départ inadéquate.

Avec le même support, nous redonnons de l'intérêt par le calcul immédiat du coût de revient aussi capable de prévoir les contributions des nouveaux produits avant de les développer. L'entreprise gagne ainsi en efficacité, annulant des études inutiles.

## **DOSSIER 23 :**

Un repreneur de 54 ans, de haute culture générale et de compétence politique et financière, achète une entreprise de conditionnement de produit lessiviel. A 72 ans, il nous confie le déploiement de l'entreprise qui compte 20 salariés.

Nous avons travaillé sur l'extension du bâtiment incluant le nouveau processus de conditionnement, sur l'organisation des stocks, sur l'organisation du flux de production, sur la compétence, sur l'ordonnancement, en augmentant par les méthodes la capacité de production et le respect des délais, le tout à raison de 3 jours par semaine pendant huit mois.

L'entreprise compte 49 personnes. Nous prenons en charge la direction industrielle dans l'idée de transférer notre savoir-faire.

2 ans plus tard, cet entrepreneur rachetait une nouvelle entreprise et nous avons assuré la prise en main par la direction industrielle pendant 4 mois à raison de 2 jours par semaine.

1 an plus tard il rachetait une autre entreprise et nous lui apportons le conseil.

## **DOSSIER 24 :**

L'Etat français se désengage des contrôles techniques poids lourds au profit du privé. Les gros groupes s'organisent en réseau avec multi-sites. Les petits privés parlent d'un site.

Dans ce contexte, un créateur nous demande de l'aider à ouvrir un centre de contrôle technique poids lourds. Nous étudions la réglementation, nous l'accompagnons à tous les stades, les procédures réglementaires, les achats soumis, le système qualité avec les filtres de recevabilité du COFRAC, de L'UTAC, des DRIRE de Régions.

Six mois après l'ouverture du premier, nous continuons. Un second va s'ouvrir et quatre études sont en cours.

## **DOSSIER 25 :**

Un chef d'entreprise dépose le bilan. Le repreneur est désigné par voie de justice.

L'activité est liée à des autorisations préfectorales. Pour des raisons qui lui sont propres, le cédant, déclare aussitôt l'arrêt de l'activité, bloquant de fait l'activité. Le personnel ne peut plus travailler.

C.Q.F.C. intervient en urgence pour remettre l'activité en conformité réglementaire, accompagne le repreneur. L'arrêt sera, eu égard à l'environnement réglementaire très rapide.

Depuis l'activité bat son plein. Certains, licenciés par le cédant, dans le cadre d'un premier jugement, seront repris. Le retour sur investissement a été au tiers du temps prévu dans la plus pessimiste estimation.

## **SYNTHESE DES 25 MISSIONS :**

A la lecture de ces missions, vous conviendrez que les rôles qui ont été attribués à C.Q.F.C. sont inclassables, variés et pluridisciplinaires, un travail d'équipe.

Ils correspondent à un large choix à la discrétion d'entrepreneurs comme :

- Un champ de compétence que le dirigeant ne maîtrise pas ou parce qu'il souhaite rester concentré sur son quotidien,
- Des doutes sur des choix stratégiques ou organisationnels, de structures juridiques,
- Du confort, de la sécurité dans un projet sensible,
- La gestion de situations de crise,
- Un délai au plus court pour mener le plan stratégique,
- Des contraintes réglementaires, des dossiers épineux,
- La formalisation d'un business plan très sophistiqué,
- La prise en main sur le terrain pour coacher, former, assister, aider, mettre en conformité réglementaire,

C.Q.F.C. - Une équipe à votre service

Tél : 02.35.72.72.22. – Fax : 02.35.72.74.74. – E-mail : [sarl.cqfc@wanadoo.fr](mailto:sarl.cqfc@wanadoo.fr) – Web : <http://monsieur.wanadoo.fr/cqfc>



- Il ne faut pas oublier nos fidèles clients qui, de Guyane, de Guadeloupe, de Corse, mais aussi de Belgique souhaitent nos réponses au fil des jours.

Il nous semble important de rappeler que trop nombreux sont les créateurs qui abandonnent dans l'anonymat leur projet d'une part et que d'autre part un tiers des reprises d'entreprise échoue dans les six premiers mois.

# C.Q.F.C. ET SON CLIENT

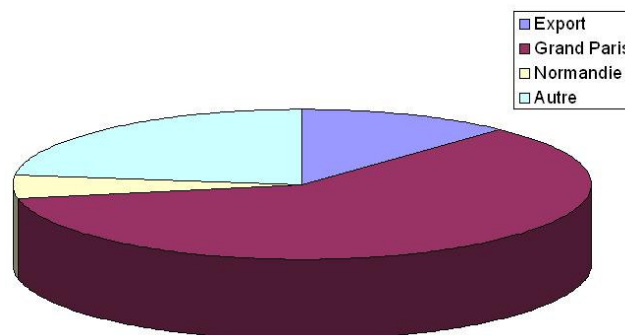
La disponibilité, la qualité des recommandations de C.Q.F.C. sont des déterminants dans la relation avec l'entrepreneur. Les missions confidentielles a priori difficiles à mener sont nos passeports pour fidéliser nos clients et ouvrir vers de nouveaux clients.

Avec cette logique, en 20 ans, le bouche à oreille nous a fait voyager, pour preuve, sur les vingt cinq dossiers cités précédemment, il y a :

- 2 dossiers haut normand
- 2 dossiers bas normand
- 17 dossiers île de France
- 1 dossier breton
- 1 dossier limousin
- 1 dossier région du Forez
- 2 dossiers belges dont 1 flamand.

statistiquement nous travaillons :

- 12 % à l'export,
- 60% sur le grand Paris,
- 5 % chez nous en Normandie.



Dans la relation client, il est important de porter à la connaissance du client que le coût de la journée de conseil plus les frais de route facturés peuvent être un frein à la réussite. Cependant, ce n'est qu'une notion de retour sur investissement. Il ne faut pas faire l'économie d'une journée.

La réussite est liée certes au nombre de jours nécessaires, définis a priori, mais aussi à la fréquence de visites pour tenir la pression.

Chez nos clients, nous retrouvons une appréciation commune. Ils disent :

**« J'avais besoin de trouver du rationnel et de la clairvoyante dans ce projet »**

**« A chaque fois que vous repartez, nous entreprenons des choses nouvelles à laquelle nous ne pensions même pas »**

**« J'ai retrouvé le sommeil »**

Et puis, ils disent aussi :

**« Après votre visite, nous avons beaucoup de travail, mais il nous fait plaisir, car nous prenons conscience »**

**« Avec vous, nous avons en deux mois ce que je n'ai pas pu faire en deux ans »**

et puis, ils disent encore ;

**« Lorsque que l'on regarde derrière nous, c'est incroyable le progrès qui a été accompli en quelques années »**

Le secret de la réussite des clients de C.Q.F.C. réside dans le fait qu'il n'y en a pas de secret. C'est l'écoute et l'expérience des difficultés d'entrepreneurs, glanées. Si l'on met en compte 20 nouveaux clients par an pendant 20 ans, c'est 400 expériences sur le risque entrepreneur que l'on met à la disposition de nos clients.

# METHODOLOGIE DES INTERVENTIONS DANS NOS MISSIONS

La méthode de travail avec le client est de son choix :

## **La prise en charge et la conduite de projet :**

C.Q.F.C. est investi, par la Direction générale de l'Entreprise, de l'autorité afférente au projet et s'engage sur des objectifs (économiques ou autres) validés par le conseil d'administration.

## **Le conseil et le coaching :**

C.Q.F.C. guide un ou plusieurs acteurs de l'entreprise (dirigeants, cadres, personnel) vers un résultat donné.

Construisant avec eux des solutions efficaces, il leur transfère, dans le même temps, son expérience en matière de management par les méthodes.

## **La formation :**

C.Q.F.C., dans le cadre d'un projet, conçoit, met au point et réalise la formation des hommes la plus adaptée.

Il est utile de rappeler que nous avons animé des **actions collectives**, missions pour 7 groupes de 10 entreprises avec des journées collectives et, sur option, des journées dédiées pour l'accompagnement personnalisé, des formations/actions dans le cadre du Club Qualité 94 <http://perso.orange.fr/clubqualite94/>.

Nous faisons progresser les entreprises en :

Composantes de l'entreprise	ANALYSER	AMELIORER	MANAGER
<b>Réflexion et action stratégique</b>	Définir des objectifs stratégiques	Elaborer un plan stratégique	Piloter le déroulement stratégique
<b>Organisation et méthodes</b>	Evaluer l'efficacité d'une organisation	Concevoir des solutions d'organisation économiques et rationnelles	Auditer et générer un processus d'amélioration continue
<b>Maîtrise des moyens matériels</b>	Quantifier la performance et la rentabilité des moyens matériels	Identifier et optimiser les paramètres influents	Stabiliser la fiabilité, la disponibilité et la productivité des équipements
<b>Maîtrise des ressources humaines</b>	Mesurer l'adéquation ressources humains/objectifs de l'entreprise	Agir sur la culture, la compétence, la communication et le management	Recruter, et gérer les carrières et les emplois
<b>Gestion des ressources financières</b>	Identifier la meilleure répartition des ressources financières	Conduire des plans d'actions d'enrichissement	Maîtriser la solvabilité et les risques

# RETOURS D'EXPERIENCES ET TYPE DE MISSIONS

Ces retours d'expérience se basent sur 5 types de missions :

Création d'entreprise	Reprise d'entreprise	Redressement d'entreprise	Développement, déploiement	Cession d'entreprise
La prise de conscience	L'acquisition	Le diagnostic ou l'audit		La mesure
L'engagement	La prise en main	La conduite du changement		L'amélioration pour la vente
La structure à mettre en place	Le plan de déploiement	Le plan de redressement ou le plan d'accompagnement		Le dossier de presse
La mission	La mission	La mission		La cession

## CREATION D'ENTREPRISE :

Nous parlons de la première création d'un entrepreneur. Nous avons grâce à nos clients fidèles, à des relations, le premier contact, pour quasi spontanément, entrer dans le concret avec le créateur en herbe. Parfois, nous avons des recherches d'informations en préalable, un débriefing sur une faisabilité, mieux un avant projet.

La problématique première est que le « créateur » arrive avec les réponses emmêlées à des questions entendues çà et là.

### ⊗ La prise de conscience :

Dès notre première mise en réflexion, « quel est votre choix de vie, le temps que vous voulez passer avec les vôtres et les revenus que vous prétendez en tirer,... ». Il est clair qu'ils ont peu fait le tour des bonnes questions, C.Q.F.C. favorise le créateur à rencontrer diverses personnes capables de se raconter, leurs difficultés, leurs obstacles, leurs incidences sur leur mode vie. C.Q.F.C. écoute, échange, au-delà invite le créateur et l'accompagne dans son parcours d'acquisition de compétences pour le poste d'entrepreneur



### ⊗ L'engagement :

La maturation est un pèlerinage à accomplir pour bien appréhender, prendre la mesure de l'engagement, plus ou moins rapide suivant les caractères des créateurs mais aussi pour faire le tour de toutes les contraintes institutionnelles.

Le langage de C.Q.F.C. reste de faire prendre la réelle mesure de l'engagement.

Pour l'entrepreneur qui a déjà au moins une entreprise, nous travaillons différemment. Il nous parle très vite de retour sur investissement et du plan d'actions, du volume d'accompagnement nécessaire par C.Q.F.C..

### ⊗ La structure à mettre en place :

Les 7 premières années sont difficiles, monter une équipe, dégager des résultats pour donner confiance aux banques.



Cette période peut être aussi facilité, subventions, crédits retardés. C'est une période d'euphorie où C.Q.F.C. a peu d'écoute de la part d'un jeune créateur ..., et puis le réveil après cette lune de miel devient difficile.

### ⊗ **Les missions :**

Les missions confiés à C.Q.F.C. ont été :

- Les préalables :
  - Des réflexions sur le choix de vie de l'entrepreneur, le temps à passer, la famille, ...
  - La formalisation d'un pré business plan (notion de recevabilité intermédiaire),
  - Un programme des démarches à mener en avant projet,
- La formalisation de l'avant projet :
  - Les besoins en général,
  - Le pré business plan, les suggestions, le dossier de subvention
  - L'accompagnement dans les démarches préalables,
- L'argumentation dans la prise de décision :
  - La formalisation de business plan suivant la(es) cible à séduire,
  - Le contexte, les enjeux, les objectifs, le produit ou prestations,
  - La présentation de l'équipe, ou du chef d'entreprise,
  - Les premières réflexions sur les politiques à mener,
  - Le Plan de financement,
  - Le Plan de trésorerie prévisionnel,
  - Le bilan prévisionnel,
  - La définition des responsabilités pertinentes, organigramme et missions :
    - Des réflexions d'organisation avec au besoin,
    - Le plan de masse des flux, l'implantation,
    - Le plan de fabrication, gamme opérationnelle,
    - Le calcul des coûts de revient,
    - Le plan d'investissement avec le plan de croissance de production,
    - Le plan de recrutement
  - Le retour sur investissement et l'intérêt pour le financeur ou les actionnaires,
  - La recherche des partenaires, expert comptable, avocats, banque, assureur,
- ...
- L'acte juridique de création, le dépôt au greffe, ... Cette partie juridique se fait par le créateur ou par un cabinet d'avocat. En ce sens, nous avons des relations avec de nombreux avocats, sans partenariat et sans rémunération.
- L'accompagnement dans le temps :

Le plus important est la montée en puissance, l'équipe, les choix d'investissement, l'omniprésence de C.Q.F.C. est importante. Ce sont des heures passées qui sont facturées.

  - Aide au recrutement,
  - Modélisation des organisations,
  - Infrastructure, informatique, système et réseau et informatique métier,
  - Discussions sur des affaires (notion du risque d'investissements),
  - Audit de suivi avec plan d'actions, revue,
  - Mise en place de contrôle de gestion : production, commerciale, etc.

Au-delà :

- La formalisation de la nouvelle organisation, même virtuelle, le plan de croissance possible, le système de management,
- La rédaction de procédures d'usage bien utile dans le démarrage,
- La structure humaine et les définitions de fonction, le plan d'intégration, le plan de recrutement, ....
- L'organisation en processus,
- La modélisation du plan comptable.

## REPRISE D'ENTREPRISE :

Il est trop souvent omis le niveau de compétence à acquérir et le parcours initiatique pour trouver des repreneurs talentueux. CQFC intègre des transmission de savoir dans sa mission.

Il y a trois traitements différents pour accompagner l'entrepreneur :

- La reprise de la première entreprise,
- La reprise d'une entreprise par la croissance externe,
- La reprise d'une entreprise par un membre de la famille ou par les salariés.



Dans la reprise d'entreprise il y a deux phases préalables plus une de relance

- L'acquisition,
- La prise en main,
- Le plan initial de déploiement de l'entreprise prévu par le repreneur.

### ⊗ L'acquisition :

C'est une période fragile. Il y a l'affectif du cédant : veut-il céder ? est-il en mal de vivre ?

De nombreux acquéreurs potentiels abandonnent :

- o Face aux attermoissements du cédant, surtout dans le cas de recherche de croissance externe,
- o A la réflexion du repreneur sur les scénarii de prise en main mais aussi après, le projet d'entreprise qui sera possible de mener,
- o A la négociation qui ne conduit pas toujours à la juste rémunération : un dossier mal ficelé qui deviendra un contentieux.

Dans cet environnement suspicieux où les pions sont avancés un à un, les informations mises à disposition par le cédant, même de bonne foi, sont trop souvent insuffisantes au repreneur pour évaluer.

Souvent, le cédant traitait mal les informations comptables et financières, se satisfaisant de naviguer à vue à travers un tableau simplifié de marche (dit « samsuffit »). Dans ce contexte, Il est risqué de poser les bonnes questions sous peine de l'éveiller. C.Q.F.C. recolle les informations par méthodes.

De même, de simples observations instantanées en atelier et dans les services, d'un consultant C.Q.F.C. sont suffisantes pour tirer les premières conclusions utiles pour le repreneur sur le management et l'organisation sur le mode de fonctionnement et le contrôle de gestion, sur les infrastructures, sur l'état de l'art.

### **Ce qu'est l'Entreprise – Ce que veut le Repreneur - Ce que sera l'Entreprise.**

Classiquement, cédants et acquéreurs s'entourent de ses partenaires institutionnels pour les accompagner. C.Q.F.C. trouve aussi une place:

- o Etre en appui, en comité de stratégie à coté du dirigeant avec l'avocat, l'expert comptable, le commissaire au compte. Nous formalisons le programme/ planning et plan d'actions,
- o Etre en réunion avec le négociateur et l'expert comptable du repreneur,
- o Etre le négociateur du repreneur.

### ⊗ La prise en main :

L'objectif du repreneur est d'acquérir au plus vite la pleine capacité d'exercer. Il y a :

- o La confiance à donner aux clients, aux fournisseurs, aux personnels, le round d'observation,
- o La conduite d'actions de bon sens, la communication, les règles d'usage, de bonnes pratiques, le positionnement hiérarchique, ...

- Des étapes de manœuvre à planifier pour mettre l'entreprise en ligne pour son déploiement.

Cependant, le délai de prise en main doit être nécessaire et suffisant, au plus court.

La question posée à C.Q.F.C. pour la prise en main par le repreneur est liée à la date d'arrivée dans le processus, dès la première journée ou après une période où le repreneur a déjà commis des erreurs.

En fait deux courses sont menées concomitamment :

- Le nombre de jours de mission de C.Q.F.C. et la durée, la part en charge du repreneur, la part à la charge de C.Q.F.C.,
- Le délai de retour sur investissement qui est lié à la première question d'une part, et d'autre part, à la maîtrise dans la conduite du projet.

Comment (re)donner du crédit au repreneur vis à vis de son équipe, comment remettre de l'ordre, le planning des actions, l'ordonnancement, les validations étape par étape et comment faire manager le repreneur en fonction de sa personnalité, pour reprendre le court normal de progression.

***En ce qui concerne la prise en main de la première entreprise,*** elle est difficile pour le repreneur livré à lui-même. Pour preuve, les échecs ou les écueils quelques mois après, un climat de travail délétère, un bilan mauvais, une procédure au prud'homme, la difficulté à faire rentrer l'argent.

Peu de repreneurs en difficulté viennent à nous, il faut du temps pour entrer en confiance, parfois ce temps qui joue contre eux est mortel.

Si C.Q.F.C., informé par un tiers, appelle ce chef d'entreprise, souvent filtré, il répond « *Je maîtrise* ». Nous ne sommes pas dans la logique du mandataire ad hoc. Nous ne sommes pas recommandés non plus.

***En ce qui concerne le repreneur de croissance externe,*** nous parlons ici de nos clients. Dans le cadre d'une croissance, ils ont toujours intégré dans leur projet une mission d'accompagnement de C.Q.F.C., souvent dès la phase amont à la vente.

Le repreneur missionne C.Q.F.C. pour un audit afin de lui proposer un plan de prise en main qui intègre déjà le plan de déploiement. Ces repreneurs raisonnent sur une idée, le délai de retour sur investissement grâce à l'action de C.Q.F.C.. De la qualité, de la profondeur de l'audit dépendent le délai de retour sur investissement.

La montée en puissance induit aussi des réflexions sur les structures juridiques à choisir.

***En ce qui concerne l'accompagnement du fils de l'entreprise familiale,*** d'un membre de la famille ou des salariés, cela est difficile.

Le fils ou le membre de la famille apporte une vision critique sans intégrer les consensus passés, sans intégrer les causes source qui ont fait de l'entreprise ce qu'elle est. Il n'a peut être pas fait le choix de vie, il n'a peut être pas les caractéristiques de l'entrepreneur.

Les salariés acquéreur, continuent souvent à se comporter en salarié, que ce soit dans le temps à passer, les périodes de repos ou la relation employé/ employeur et ainsi se fabriquent le bâton pour se faire battre.

C'est pourquoi, nous prenons beaucoup de précaution pour ces cas, l'accompagnement est long, démythifié, démystifié, le chemin est jalonné de coaching, parfois un simple message, parfois un éloignement stratégique pour que l'entrepreneur appréhende les effets induits, voire de faire appel à des clients qui ont vécu la même étape.

## ⊗ **Le plan de déploiement :**

La prise en main faite, il faut une ambition, un projet d'entreprise, un plan de déploiement. Le plan de déploiement avec souvent plusieurs scénarii, est une contrainte naturelle, généralement supportée par un business plan. D'aucun parle de plan stratégique.

C.Q.F.C. peut établir le plan de déploiement, le business plan, voire même, à distance faire le points sur les étapes du projet, mais aussi le recrutement de poste majeur, le montage d'une structure pour former sur des spécialités.

### ⊗ **Les missions :**

Les missions déjà confiées à C.Q.F.C. dans le cadre de reprises d'entreprise, mais sur des affaires différentes, ont été :

- Avant projet : Les préalables :
  - Des réflexions sur le choix de vie de l'entrepreneur, le temps à passer, la famille, ...
  - L'évaluation,
  - La formalisation d'un pré business plan (notion de recevabilité intermédiaire),
  - Un programme des démarches à mener en avant projet,
  - La capacité de financement, le mode de financement et le niveau de confiance,
  - L'interprétation des informations économiques et financières,
- La première investigation :
  - Les données économiques et financières, la motivation à la cession,
  - La concurrence, le marché, les forces et faiblesses,
  - L'observation instantanée des locaux,
  - Les réflexions sur la transmission et la prise en main et sur le projet,
- L'assistance dans la recherche de partenaires financiers français et européens,
- L'assistance aux démarches, mode de fonctionnement,
- La formalisation de pré projet,
- Le mandat de négociation, et en ce sens :
  - Vers le cédant
    - Les démarches de connaissance, comme l'information sur le management, le social, le contrôle de gestion, le commercial, le carnet de commandes, les clients et la fidélisation, le financier, l'économique, entre autres,
    - Le dossier social, les salaires, les âges,..., la capacité de recruter,
    - Le dossier infrastructure et moyens,
    - Le dossier fonctions et mode de fonctionnement,
    - Mais aussi sur la motivation du cédant, les avantages, les inconvénients, vue de sa position, ...
  - Vers l'acquéreur
    - Les réflexions sur le montage juridique et fiscal, sur la protection de la famille,
    - Le plan de négociation, limite, définir la ligne, maîtriser l'initiative,
    - Les latitudes financières, notion de solution,
    - Les latitudes de choix de vie,
- Le business plan ( jusqu'à implantation d'usine, réseau de franchise,..) entre autres thèmes :
  - Le contexte, les enjeux, les objectifs,
  - La formalisation des politiques marketing, achat, commercial, maintenance, production, social, financier,
  - Le plan de financement,
  - Le plan de trésorerie prévisionnel, le bilan prévisionnel,
  - La définition des responsabilités, organigramme et missions,
  - Le plan de masse des flux, la réimplantation,
  - AMDEC, Analyse de la Valeur,
  - Le plan de fabrication, gamme opérationnelle,
  - Le calcul des coûts de revient,
  - Le plan d'investissement avec le plan de croissance de production,
  - Le plan de recrutement,
  - Le retour sur investissement et l'intérêt,



- L'accompagnement dans la relance de l'activité.

Puis après le rachat, mais avant ou après la prise en main par l'entrepreneur :

- L'audit structurel : Economique, financier, organisationnel, ...
- La formalisation de la nouvelle organisation, même virtuelle par rapport à un objectif,
- Le plan de réorganisation des flux (déplacement de machine par exemple),

A la prise en main et suite à l'audit structurel, ou opérationnel :

- La modélisation du plan d'actions : processus par processus. Ensuite, le suivi dans le temps du plan d'actions, (notion de conduite de changement et conduite de projet),
- L'accompagnement dans les démarches de réduction des effectifs (non-traité par C.Q.F.C. : nous traitons le recrutement pas l'outplacement),
- Puis :
  - La revue de la politique sociale, la cohérence des salaires, l'absentéisme, l'intérim, le turn over, la pyramide des ages, les compétences, La gestion des personnels, tableau de compétence, polyvalence, gestion des carrières et emplois,
  - Le plan de formation avec 95 programmes et 80% des salariés formés qui faisait suite à un audit des emplois.
  - Négociation des horaires, règlement intérieur,...le plan de formation (à 2 ans),
  - La reprise des contrats de travail dans le sens cohérence,
  - La définition et la mise en place de méthodes de sécurisation de toutes natures,
  - La revue des conditions d'achats : prix, conditions de paiement, ...
  - La revue des assurances,
  - La revue des immobilisations,
  - La revue des systèmes et réseaux informatiques, des logiciels, des outils informatiques,
  - Le recrutement de nouveau collaborateur,
  - La revue du plan comptable, la mise en place d'outil de contrôle de gestion,
  - La revue des journaux des assemblées,
  - La réflexion sur un budget base zéro, ABC ABM,
  - La mise en place d'outils finance : le fonctionnement par budget, le calcul de coûts de revient,
  - L'audit de tous les processus, notion d'efficacité et d'efficience, leur interactivité, la sécurisation des systèmes,
  - Le traitement du reporting,
  - La préparation des organisations par anticipation, contrôle de gestion, environnement, sécurité des personnes et des biens, sécurité dans la chaîne alimentaire,
  - La préparation à la certification ISO 9001, la confidentialité des informations systèmes et réseaux,

## **REDRESSEMENT, REINGENIERIE, DEVELOPPEMENT, DEPLOIEMENT :**

En fait, le redressement, le réingénierie, le développement, le déploiement, sont quatre finalités pour lesquelles il y a le même besoin de prendre connaissance de l'entreprise, ce qui rejoint le cas de la reprise d'entreprise. En revanche, le dirigeant reste le même, et en ce sens, l'animation est plus subtile, et requiert plus de temps : pour exemple, il nous a fallu 6 ans pour faire prendre pleinement conscience au dirigeant de l'aspect économique de son entreprise.



Les 4 finalités s'inscrivent dans 2 logiques :

- Une démarche offensive :  
Des entrepreneurs en mal de croissance, se trouvent seuls avec des ambitions dans la tête. La peur du risque non maîtrisé, un manque de moyens financiers, un manque de compétence de l'équipe ou d'encadrement du projet, une difficulté à la délégation, une difficulté à modéliser un projet viable à 3 ans, à 7 ans. En fait, C.Q.F.C. trouve ici une nouvelle clientèle ou notre clientèle fidèle qui nous demande de reprendre du service.
- Une démarche défensive :  
Le dirigeant dont l'entreprise est en grave difficulté ne vient pas naturellement vers C.Q.F.C.. Il parle de problème ici et là. D'aucun demande une certification ISO, comme « la » solution organisationnelle, comme en préalable nous réalisons un audit économique et financier, nous découvrons l'état. Il y a quelques années des dossiers traités dans le cadre de la mise en place des 35 h nous ont permis de détecter des dossiers sensibles et ainsi d'engager des actions drastiques qui ont sauvé des entreprises.

En offensive ou en défensive le processus reste le même. Retrouver ou rechercher de la performance passe par :

### ⊗ **Le diagnostic ou l'audit :**

Il s'agit d'une mesure de l'existant par rapport au niveau pour atteindre l'objectif de performance,  
Le compte rendu C.Q.F.C. pose l'existant, les écarts, les points à améliorer, les préalables de la conduite du changement, des scénarii offensifs ou défensifs avec un programme d'action et des budgets estimés, un planning au plus court.

### ⊗ **La conduite du changement :**

Le plus généralement intégré dans la conduite du projet, cette phase critique consiste à démystifier ce qui va se passer, préparer les esprits, les organisations, prendre le virage. L'anticipation, la préparation évite les peurs et crédibilise le projet. Le dirigeant est rarement le mieux placé pour expliquer. C.Q.F.C. intègre dans sa mission le coaching, la communication interne, des relais équipe, la formation de formateur, les démarches de groupe. Au delà des partenaires sociaux sur un dossier nous avons fait nommer un représentant d'une communauté religieuse pour sécuriser la communication.

Puis :

- L'audit de tous les processus, notion d'efficacité et d'efficience, leur interactivité, la sécurisation des systèmes,
- Le traitement du reporting,
- La préparation des organisations par anticipation, contrôle de gestion, environnement, sécurité des personnes et des biens, sécurité dans la chaîne alimentaire,

## ⊗ La conduite du projet :

La conduite du projet peut être la mission de C.Q.F.C. qui ordonne, planifie et assure le suivi du projet d'entreprise pour le compte du client, par pour le compte du groupe pour un site, en maîtrise d'œuvre. Soit le client porte le projet, soit il confie la mission à C.Q.F.C. avec au besoin la gestion de l'affaire.

Dans la conduite de projet d'entreprise les erreurs communément commises sont :

- Le projet n'est pas prioritaire pour tous, contre des objectifs de service,
- L'organisation de routine n'est prévue pas pour le management de projet stratégique,
- Le planning n'est pas suivi, la pression est insuffisante pour obtenir la motivation,
- Les budgets sont difficilement alloués au moment voulu,
- Le chef de projet est remis en cause, ou la délégation est insuffisante.

## ⊗ Les missions :

Entre autres missions déjà confiées à C.Q.F.C., dans le cadre de redressement, réingénierie, développement, de déploiement, mais sur des affaires différentes, ont été :

Le champs du diagnostic est assez large sur les bases et très pointu sur les points douloureux par exemple :

- Le diagnostic économique et financier,
- Le diagnostic de la politique sociale, la cohérence des salaires, l'absentéisme, l'intérim, le turn over, la pyramide des âges, les compétences, la négociation des horaires, règlement intérieur,..., le plan de formation (à 2 ans), la reprise des contrats de travail dans le sens cohérence,
- Le diagnostic achat,
- Le diagnostic commercial/ marketing, plan de communication,
- Le diagnostic de production,
- Le diagnostic de maintenance,
- Le diagnostic de management,
- La revue des assurances,
- La revue des immobilisations,
- La revue des systèmes et réseaux informatiques, des logiciels, des outils informatiques métier,
- La revue du plan comptable, la mise en place d'outil de contrôle de gestion,
- La revue des journaux des assemblées,
- Le diagnostic des processus de l'entreprise administratif, technique ou industriel avec les évaluations de capacité,
- La revue du plan de communication.

Les méthodes et outils utilisés pour chacune de ces mesures sont le savoir faire de C.Q.F.C. qui ont été conçus dans le cadre d'un dossier, et qui restent d'actualité et sont gardés confidentiels, capitalisation des expériences.

Suite à cet audit, plusieurs scénarii, des actions en préalable, et la formalisation du business plan sont identifiés, réalisés :

- Pour la démarche offensive : On appelle cela le plan de développement ou de déploiement, ou de requalification de l'entreprise/ réinventer l'entreprise,
- Pour la démarche défensive :  
On établira le plan de redressement, ou de réingénierie.

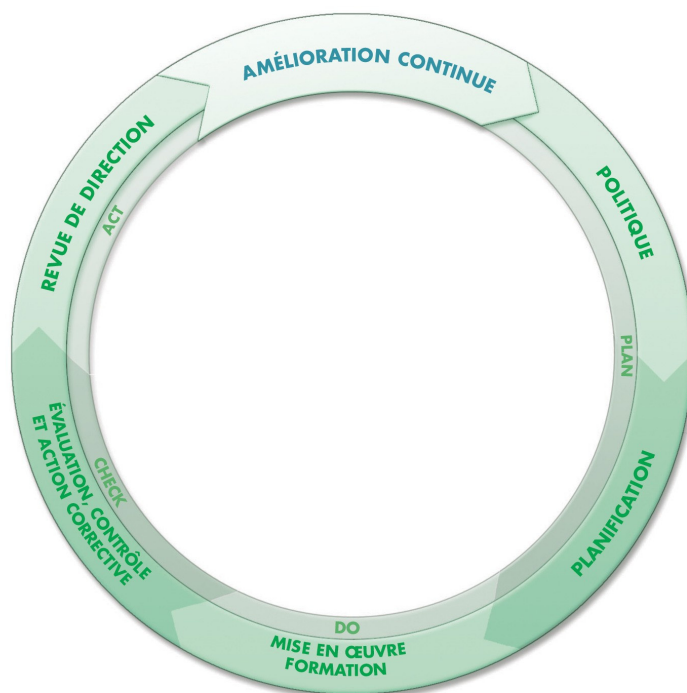
Les scénarii induisent généralement en préalable de la remise à niveau et de conformité réglementaire puis ensuite des objectifs :

- L'amélioration de la gestion des personnels, tableau de compétence, polyvalence, gestion des carrières et emplois, l'employabilité, la polyvalence, le plan de communication interne, le plan

de formation avec 95 programmes et 80% des salariés formés qui faisait suite à un audit des emplois,

- L'amélioration du besoin en fonds de roulement,
- L'amélioration des compétences,
- L'amélioration de processus administratif, technique ou industriel,
- La création de produits propres,
- La création d'une ligne de process industriel,
- Le cahier des charges pour l'informatisation et la recherche de fournisseur,
- La sécurisation de l'organisation,
- La création et le déploiement d'agence,
- La création d'un réseau de franchisé,
- La mise en place d'organisation sur le principe de l'amélioration continue de tous les systèmes de management intégrés avec ou sans certification,
- La formalisation de la nouvelle organisation, même virtuelle par rapport à un objectif,
- Le migration vers d'une nouvelle structure hiérarchique, de certaines fonctions, demain, essentielles,
- Une évolution de la structure juridique.

Le tout dans une logique de retour sur investissement.



Il est important de rappeler que notre rôle est de remettre de l'ordre, d'intégrer des méthodes rationnelles, de transmettre du savoir faire, de faire prendre conscience au chef d'entreprise.

En ce sens, la conduite de projet et le partage des missions entre C.Q.F.C. et l'entreprise est important dès le début. De même, la présence du dirigeant à nos cotés favorise le transfert de compétence vers son équipe.

## CESSION D'ENTREPRISE :

Il s'agit jusqu'à présent de nos clients, qui arrivent à l'âge de la retraite, ou qui souhaitent changer de vie, ou qui veulent voir autre chose.



### ⊗ **La mesure :**

Elle est facile pour nous. Le client nous connaît.

Les informations sont disponibles et en confiance nous préparons des scénarii de cessions

### ⊗ **Le dossier de presse :**

Pour la mise en vente, nous établissons avec le cédant un dossier de presse à l'intention du repreneur potentiel afin qu'il trouve l'ensemble des données premières qu'il sera temps de vérifier après et son intérêt à acheter pour exemple son développement, un produit complémentaire ou novateur, une région à prendre, une diversification, etc. du sur mesure.

Ce dossier comprend entre autres:

- Les activités de la société : générales et spécifiques, cartes d'identité, informations de réalisation,
- Quelques données économiques courantes,
- Les productions et effectifs,
- Les moyens et les organisations des activités,
- Des informations sur les salariés en poste,
- L'intérêt pour le repreneur.

### ⊗ **L'amélioration de la vendabilité :**

Comme nous l'avons mis en avant dans la reprise, le cédant valorise l'affectif. Souvent les cédants épuisent l'entreprise avant la cession. La notion de rendre l'entreprise vendable est un travail qui nous est confié.

Il est clair que si des entreprises se vendent par le bouche à oreille, sans artifice, certaines sont difficiles à céder. Parfois, elle cesse l'activité.

C'est pourquoi, la préparation de travaux d'avant vente, sur plusieurs mois, est utile pour faciliter la reprise :

- Il faut trouver un produit propre, solidifier le lien sous traitant à ses clients,
- Il faut séduire en entrepreneur en recherche de croissance en démontrant que l'entreprise à céder est une solution.

Nous avons même rencontré des clients qui, suite à ce travail, ont souhaité continuer.

### ⊗ **Les missions :**

Les missions déjà confiées à C.Q.F.C. dans le cadre de cessions d'entreprise entrent dans deux approches, l'embellissement et/ou la clarification :

- L'amélioration du besoin en fonds de roulement,
- L'amélioration de l'excédent brut d'exploitation,
- La clarification des fonctions, la préparation à la délégation de mission,
- La diminution des stocks, l'élimination des nanars, des déchets,
- Le calcul des coûts de revient et la suppression de certains produits non rentables du catalogue,

- La réorganisation des flux,
- La revue du plan comptable, la mise en place d'outil de contrôle de gestion,
- La mise à niveau des réseaux informatiques, et de logiciel,
- La formalisation de l'organisation, voire la préparation à la certification ISO 9001 avec ou sans obtention,
- Voir un projet viable dans lequel le repreneur peut s'investir,
- Le patrimoine de l'entreprise,
- Des références,
- L'intérêt pour le repreneur, des projets qu'il peut porter.

Au-delà :

- Le mandat de cession,
- La recherche de repreneurs,
- L'établissement de scénarii de cession eu égard au cas de plus-value, de réserves importantes, de statuts juridique, de condition spéciale en cas de retraite.



# CONCLUSION

Les entrepreneurs sont rares. Dans le processus de mettre le pied à l'étrier, il est souhaitable de leur faire valider leur profonde motivation et de leur faire faire un travail sur eux même, mettre en avant ce que cela implique aujourd'hui, dans cinq ans , ...

Ensuite au-delà de leur motivation et de leur aptitude, il faut les préparer aux échéances comme un sportif, les sécuriser pour franchir un nouvel obstacle.

L'école forme à manager pas à être entrepreneur. La confiance en soi et la compétence, la motivation et la compétence, le besoin d'avancer et la législation en France, sont des alchimies où il faut raison garder face aux fronts des difficultés, des thèmes philosophiques pour l'entrepreneur.

C'est pourquoi, C.Q.F.C. parle de conseil en management directorial car son seul client est le dirigeant.

C.Q.F.C. en 20 ans, a vu des entreprises naître, croître, disparaître.

L'entreprise reste l'image de l'entrepreneur, son implication, son discours, ses forces, ses faiblesses. son argent, son patrimoine.

Petites ou grandes entreprises, l'entrepreneur doit se donner un cap est le tenir, voir loin en même temps qu'à ses pieds avoir toujours en réserve des scénarii d'attaque et des scénarii de défense.

## **Avis aux futurs entrepreneurs :**

**Il vaut mieux un petit chez soi qu'un grand chez les autres, autrement dit, il vaut mieux être son patron qu'à la veille d'un remerciement.**

**Vous ne serez jamais suffisamment préparé pour devenir un entrepreneur averti**

l'équipe C.Q.F.C. est à votre service pour sécuriser vos projets personnels.